

Олександр Леонідович СИРЧИН

кандидат економічних наук, доцент кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний університет, Україна, e-mail: aleks_syrchin@ukr.net,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7206-4439>

РОЛЬ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

Сирчин, О. Л. Роль управління в діяльності банку. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць / За ред. М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2019. № 2-3 (70-71). С. 170–177.

Анотація. У статті запропоновано науково-практичний підхід до ролі управління в діяльності сучасного комерційного банку. Інформаційною базою статті послужили результати дослідження сучасних вчених і статистичні дані НБУ. Показано, що узагальненою стратегічною метою діяльності окремого комерційного банку є збільшення його частки на ринку банківських послуг. Аргументовано, що управління є сукупністю процесів цілеспрямованого, систематичного і безперервного впливу суб'єкта управління (керівництва банку) на його об'єкт (колектив банку) за допомогою певних функцій, що утворюють замкнутий і повторюваний цикл. Сформульовано, що управлінське рішення – це вид праці, де індивідуальне або колективне керівництво (суб'єкт управління) надає творчій вольовий вплив (розпорядження, наказ) на банк (об'єкт управління) з метою досягнення запланованих результатів діяльності. Класифіковані всі управлінські рішення на стратегічні, тактичні та оперативні залежно від обсягу охоплення об'єкта управління і часу впливу на банк: стратегічні рішення здійснюють довгостроковий вплив (5–20 років) на діяльність банку й охоплюють основні напрямки його роботи в агрегованому вигляді; тактичні рішення надають середньостроковий вплив (3–5 років) на діяльність банку та охоплюють всі напрямки його роботи в докладному вигляді; оперативні рішення надають короткостроковий вплив (до 1 року) на діяльність банку та генерують величезну кількість параметрів або цілей для досягнення. Узагальнені фактори зовнішнього (чисельність населення, обсяг ВВП, обсяг інвестицій, база і маса грошей, рівень інфляції) та внутрішнього (цілі, структура, завдання, технологія і люди) середовища, які суттєво впливають на управління діяльністю окремого банку. Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності українських банків.

Ключові слова: банківська система країни; комерційний банк; управління діяльністю банку; суб'єкт та об'єкт управління банком; функції управління банком; класифікація управлінських рішень.

Александр Леонидович СЫРЧИН

кандидат экономических наук, доцент кафедры банковского дела,
Одесский национальный экономический университет, Украина, e-mail: aleks_syrchin@ukr.net,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7206-4439>

РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА

Сырчин, А. Л. Роль управления в деятельности банка. Вестник социально-экономических исследований : сб. науч. трудов / Под ред. М. И. Зверякова (глав. ред.) и др. Одесса : Одесский национальный экономический университет. 2019. № 2-3 (70-71). С. 170–177.

Аннотация. В статье предложен научно-практический подход роли управления в деятельности современного коммерческого банка. Информационной базой статьи послужили результаты исследования современных учёных и статистические данные НБУ. Показано, что стратегической целью деятельности отдельного коммерческого банка является увеличение его доли на рынке банковских услуг. Аргументировано, что управление представляет собой совокупность процессов целенаправленного, систематического и непрерывного воздействия субъекта управления (руководства банка) на его объект (коллектив банка) с помощью определенных функций, образующих замкнутый и повторяющийся цикл. Сформулировано, что управленческое решение – это вид труда, где индивидуальное или коллективное руководство (субъект управления) представляет собой творческое волевое влияние (распоряжение, приказ) на банк (объект управления) с целью достижения запланированных результатов деятельности. Классифицированы все управленческие решения на стратегические, тактические и оперативные в зависимости от объема охвата объекта управления и времени воздействия на банк: стратегические решения оказывают долгосрочное влияние (5-20 лет) на деятельность банка и охватывают основные направления его работы в агрегированном виде; тактические решения оказывают среднесрочное влияние (3-5 лет) на деятельность банка и охватывают все направления его работы в подробном виде; оперативные решения оказывают краткосрочное влияние (до 1 года) на деятельность банка и генерируют огромное количество параметров или целей для достижения.

Обобщены факторы внешней (численность населения, объем ВВП, объем инвестиций, база и масса денег, уровень инфляции) и внутренней (цели, структура, задачи, технология и люди) среды, которые существенно влияют на управление деятельностью отдельного банка. Результаты исследования могут быть использованы в практической деятельности украинских банков.

Ключевые слова: банковская система страны; коммерческий банк; управления деятельностью банка; субъект и объект управления банком; функции управления банком; классификация управленческих решений.

Oleksandr SYRCHYN

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Banking,
Odessa National Economic University, Ukraine, e-mail: aleks_syrchin@ukr.net,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7206-4439>

THE ROLE OF MANAGEMENT IN THE BANK ACTIVITY

Syrchyn, O. (2019). *The role of management in the bank activity*. Ed.: M. Zvieriakov (ed.-in-ch.) and others [Rol upravlinnia v diialnosti banku; za red. M. I. Zvieriakova (gol. red.) ta in.], Socio-economic research bulletin; Visnik social'no-ekonomicnih doslidzen' (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 2-3 (70-71), pp. 170–177.

Abstract. The article proposes a scientific and practical approach to the role of management in the modern commercial bank's activity. The information base of the article was a research results of modern scientists and NBU statistical data. It is shown that the strategic goal of a separate commercial bank activity is to increase its share in the banking services market. It is argued that management is an aggregate of processes of targeted, systematic and continuous influence of a management subject (bank management) on its object (bank team) with a help of certain functions that form a closed and repeating cycle. It is formulated that a management decision is a type of work, where individual or collective leadership (a management subject) provides a creative volitional influence (directive, order) on a bank (management object) with the aim to achieve the planned results of activity. All management decisions are classified into strategic, tactical and operational, depending on the coverage volume of control object and exposure time to the bank: strategic decisions have a long-term influence (5-20 years) on the bank's activity and cover the main directions of its work in an aggregated form; tactical decisions have a medium-term influence (3-5 years) on the bank's activity and cover all directions of its work in a detailed form; operational decisions have a short-term effect (up to 1 year) on the bank's activity and generate a huge number of parameters or goals for achievement. An external (population, GDP volume, investments volume, base and money supply, inflation level) and internal (goals, structure, tasks, technology and people) environment factors that significantly influence on the individual bank's activity management are generalized. The research results can be used in the practical activity of Ukrainian banks.

Keywords: country's banking system; commercial bank; bank's activity management; subject and object of bank management; bank management functions; classification of managerial decisions.

JEL classification: G210

DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.2-3\(70-71\).2019.170-177](https://doi.org/10.33987/vsed.2-3(70-71).2019.170-177)

Постановка проблеми у загальному вигляді. Економічне життя сучасного суспільства засноване на спеціалізації робіт і людей, які виконують ці роботи. У суспільстві більшість соціально-економічних завдань вирішується в рамках і за допомогою організованих установ, кожна з яких управляється власним незалежним керівництвом. Такі організації вузько спеціалізовані та займаються суворо регламентованою діяльністю в певній галузі.

По суті, мета діяльності будь-якого комерційного підприємства визначається суспільством, оскільки воно залишається його складовою частиною. Основна функція підприємств сфери економіки – це виробництво корисних продуктів і послуг для свого кола споживачів. Інакше кажучи, мета окремої фірми знаходиться не всередині, а за її межами, тобто мета завжди залежить від зовнішнього середовища. Результат діяльності будь-якої компанії – задоволений споживач.

Зрозуміло, що прибуток і прибутковість комерційного підприємства дуже важливі, оскільки акціонери не будуть інвестувати в його створення. При цьому отримання прибутку видається не стільки метою, скільки обмежувачим, стримуючим фактором для комерційного

підприємства і його економічної діяльності. Прибуток – це не причина і не логічне обґрунтування економічної поведінки й економічних рішень, а скоріше перевірка їх доцільності та ефективності. Якщо підприємство отримує прибуток, значить воно ефективно виконує корисну роботу в рамках запитів суспільного життя.

Таким чином, існування комерційного підприємства не є самоціллю. Підприємство існує як засіб для досягнення мети. Метою комерційного підприємства є виробництво та продаж товарів або послуг за межами цієї організації так, щоб отримувати прибуток. Чим більше підприємство продає своїх товарів, тим більше прибуток отримується інвесторами у звичайному випадку. Тільки за такого підходу досягається узгодження інтересів споживачів, інвесторів, керуючих і колективів підприємств. Вищезазначене відноситься і до комерційних банків, які функціонують на загальних принципах діяльності комерційного підприємства. Особливості галузевої банківської діяльності розглядаються нижче.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Особливостям управління підприємством у цілому та управління окремим комерційним банком зокрема присвячено значну кількість робіт, серед яких варто відзначити наступні: в працях П. Друкера [1] та М. Мескона [2] наведені фундаментальні основи управління організаціями; у працях Э. Дж. Долана [3], Д. С. Кідуэлла [4], Р. Л. Міллера [5] наведені фундаментальні основи банківської діяльності та підкреслена роль окремих банків у банківській системі; в працях О. І. Лаврушина [6], Л. В. Коха [7], П. Роуза [8], Дж. Сінкі [9] розглядаються основні питання управління окремим банком у межах загальних концепцій менеджменту; в працях О. А. Криклій [10], О. С. Любунь [11], С. М. Козьменко [12], Л. В. Кузнєцової [13], В. В. Коваленко [14] розглядаються як основні підходи до управління окремим банком, так і специфіка управління банком у вітчизняних умовах. Станом на 01.01.2009 р. в Україні діяло 184 комерційних банків, а станом на 01.07.2019 р. тільки 76 банків [15], тобто неадекватне управління більшістю банків призвело до їх закриття. Сучасний стан банківської сфери у світі та банківської галузі в Україні ставлять нові питання щодо якості управління банківськими установами. Відповіді на ці питання потребують нових наукових досліджень.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У вищенаведених працях дослідників розглядається низка питань та надаються узагальнені відповіді на них. Одне з цих питань стосується ролі комерційних банків у сучасному суспільстві.

Мета існування банку як комерційного підприємства – задоволення запитів споживача у спеціальній області діяльності. Специфіка галузі діяльності банку полягає в тому, щоб залучити грошові ресурси від одних клієнтів і розмістити ці ресурси іншим клієнтам, тобто банк спеціалізується на фінансовому посередництві. Інакше кажучи, головна функція комерційних банків як спеціалізованих економічних підприємств – надання фінансових послуг своїм клієнтам у залученні та розміщенні грошей.

Банки працюють з грошима клієнтів і акціонерів. Із рис. 1 видно, що у загальному розмірі пасивів банківської системи України за 2013–2018 роки зобов'язання складають 85–92%, тобто основні ресурси банки формують за рахунок клієнтів, а не акціонерів. Тому управління банком розуміється як управління переважно «чужими, а не своїми грошима», що покладає додаткову відповідальність на керівників банківських установ.

Діяльність банків безпосередньо впливає на грошовий обіг в країні, тобто банки здатні збільшувати або зменшувати обсяг платіжних засобів в економіці. Зміна обсягу платіжних засобів впливає на ціни в економіці, тобто на рівень інфляції. Оскільки стабільність грошової одиниці – це основна функція державного центрального банку, то центральний банк будь-якої країни регулює діяльність комерційних банків таким чином, щоб зберігати постійну купівельну спроможність національної грошової одиниці. Це регулювання приймає різні форми, але кінцевим його результатом є, з одного боку, стримування надмірного зростання комерційних банків, а, з іншого боку, центральний банк є «кредитором останньої інстанції» для порятунку комерційних банків від банкрутства. Комерційний банк є особливим комерційним підприємством, яке поєднує риси звичайного

підприємства і значного державного регулювання з боку центрального банку. Інакше кажучи, сучасний банк є своєрідною формою приватно-державного партнерства.



Рис.1. Пасиви банківської системи України за 2013–2018 роки (млрд. грн.)
(розроблено автором за даними [15])

Кожний комерційний банк самостійно будує власну систему управління з більшою або меншою мірою успішності. Така система управління має як індивідуальні, так і узагальнені ознаки. На рис. 2 наведені окремі показники ефективності діяльності банківської системи України за 2013–2018 роки. Із цих даних випливає, що протягом 2014–2017 років банківська система України в цілому діяла неефективно, тобто якість управління комерційними банками була низькою (рентабельність капіталу знаходиться переважно в негативній зоні, процентна прибутковість кредитів в цілому знижується). Тому, питання про науково-практичні підходи до управління діяльністю сучасним комерційним банком залишається відкритим.



Рис.2. Окремі показники ефективності діяльності банківської системи України за 2013–2018 роки (%) (розроблено автором за даними [15])

Постановка завдання. Метою статті є формування основних науково-практичних підходів до ролі управління в діяльності сучасного комерційного банку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Чим більше банк надає фінансових послуг своїм клієнтам, тим більший прибуток отримується інвесторами в банківський капітал. Отже, будь-який банк прагне збільшити обсяг послуг, що надаються, тобто до зростання своїх пасивів і активів, що, у звичайних умовах, призводить до зростання його прибутку. Прагнення банків до

зростання є основним рушійним мотивом їх діяльності. Інакше кажучи, будь-який банк прагне зайняти домінуюче становище на ринку банківських послуг, тобто монополізувати його.

Суспільству і державі не вигідно існування монополії окремого банку, тому що це призводить до встановлення монопольних цін на банківські послуги при зниженні їхньої якості. Тому центральні банки всіх країн обмежують монополію і заохочують конкуренцію між банками, тобто створюють ситуацію для існування необмеженої кількості комерційних банків. Значна кількість банків діє на ринку банківських послуг будь-якої країни. Це означає, що прагнення окремого банку до зростання має обмеження.

Таким чином, кожен діючий комерційний банк вже має свою частку на ринку банківських послуг і в майбутньому прагнучим її збільшити – це і є стійкою довгостроковою або стратегічною метою діяльності сучасного комерційного банку. Зрозуміло, реалізація цієї мети можлива лише і виключно в умовах прибуткової роботи банку.

Головне завдання менеджменту банку – це забезпечити спільну роботу людей шляхом формування спільних цінностей, єдиних цілей, відповідної структури організації, умов для навчання і підвищення кваліфікації працівників, що дозволяє співробітникам ефективно виконувати свої обов'язки й вчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Управління банком – це процес керівництва і координації діяльності колективу банку для досягнення цілей діяльності банку. Інакше кажучи, управління є сукупністю процесів цілеспрямованого, систематичного і безперервного впливу суб'єкта управління (керівництва банку) на його об'єкт (колектив банку) за допомогою певних функцій, що утворюють замкнутий і повторюваний цикл.

Для управління або прийняття рішень в банку найбільш важливими є наступні функції:

1. Постановка майбутніх цілей діяльності або планування з урахуванням внутрішнього і зовнішнього потенціалу.
2. Регулювання і координація діяльності підрозділів банку на основі поставлених цілей.
3. Облік і контроль діяльності банку.
4. Оцінка або аналіз діяльності банку в минулому і порівняно з планом.

Усі функції взаємопов'язані, тобто їх реалізація взаємно впливає один на одного і зміна в будь-якій функції викликає зміну в інших.

Щодо необхідності управління банком можна сформулювати наступні твердження.

Управління банком здійснюється шляхом прийняття та реалізації управлінських рішень. Управлінське рішення – це вид праці, де індивідуальне або колективне керівництво (суб'єкт управління) надає творчій вольовий вплив (розпорядження, наказ) на банк (об'єкт управління) з метою досягнення запланованих результатів діяльності.

Оскільки управлінські рішення оформлюють у вигляді розпорядження, обов'язкового для виконання співробітниками банку, то можна стверджувати, що всі вони пов'язані з наявними або потенційними ресурсами банку (фінансовими, кадровими, інформаційними тощо). Між поточним станом і бажаним майбутнім станом перебуває процес діяльності, де управлінські рішення структуровані як дії, що розподілені у часі. Всі управлінські рішення в банківській діяльності спрямовані на досягнення цілей, які знаходяться у більш-менш далекому майбутньому, та поділяються на певні групи залежно від обсягу охоплення об'єкта управління:

1. Рішення вищого керівництва банку стосуються діяльності банку в цілому або великих напрямків його діяльності та структурних підрозділів.
2. Рішення середнього керівництва банку стосуються частини окремих напрямків його діяльності, зосереджених всередині структурних підрозділів.
3. Рішення нижчого керівництва банку стосуються діяльності окремих співробітників структурних підрозділів банку.

Усі управлінські рішення також поділяються на певні групи залежно від обсягу охоплення об'єкта управління і часу впливу на банк:

1. Стратегічні або повномасштабні рішення. Здійснюють довгостроковий вплив (5–20 років) на діяльність банку й охоплюють всі основні напрямки його роботи в агрегованому вигляді. Стратегічні рішення генерують невелику кількість параметрів або цілей для досягнення.

Приймаються акціонерами і вищим керівництвом банку. Ступінь інформаційної невизначеності є високою (об'єкт управління містить високий ризик мінливості та низьку ймовірність визначеності). Обсяг оцінюваної інформації є величезним. Значна частина прийнятих рішень заснована на інтуїції керівництва.

2. Тактичні або середньомасштабні рішення. Надають середньостроковий вплив (3–5 років) на діяльність банку та охоплюють всі основні напрямки його роботи в докладному вигляді. Тактичні рішення генерують велику кількість параметрів або цілей для досягнення. Приймаються вищою і середньою ланкою керівництва банку. Ступінь інформаційної невизначеності є середньою (об'єкт управління містить середній ризик мінливості та середню ймовірність визначеності). Обсяг оцінюваної інформації є великим. Значна частина прийнятих рішень заснована на формалізованих процедурах.
3. Оперативні або дрібномасштабні рішення. Надають короткостроковий вплив (до 1 року) на діяльність банку та охоплюють усі напрямки його роботи в деталізованому вигляді. Оперативні рішення генерують величезну кількість параметрів або цілей для досягнення. Приймаються вищим, середнім і нижчим керівництвом банку. Ступінь інформаційної невизначеності є низькою (об'єкт управління містить низький ризик мінливості та високу ймовірність визначеності). Обсяг оцінюваної інформації є невеликим. Усі прийняті рішення засновані на формалізованих процедурах.

Термін «зовнішнє середовище» включає економічні умови, споживачів, законодавство, конкуруючі організації, систему цінностей у суспільстві, суспільні погляди та багато інших компонентів. Ці взаємопов'язані чинники впливають на все, що відбувається всередині організації. Більш того, усі ці чинники змінюються постійно. З кожним роком керівництву банків доводиться враховувати все більшу кількість факторів зовнішнього середовища, які можуть приймати глобальний характер. Ключовим є той факт, що банк, як і будь-яке інше підприємство, повністю залежить від зовнішнього середовища, але це середовище, зазвичай, знаходиться поза межами впливу менеджерів. Інакше кажучи, зовнішнє середовище і його зміни можна і потрібно враховувати й прогнозувати.

Теоретично можна виділити чотири блоки змін, які здатні вплинути на діяльність банку:

- 1) політичні; 2) економічні; 3) технологічні; 4) соціальні. Варто також враховувати стабільність або нестабільність зовнішнього середовища.

Всередині груп існує безліч зовнішніх чинників, які складно оцінити кількісно і встановити їх зв'язок з діяльністю окремого банку. Можна вказати тільки деякі з економічних чинників і цей перелік може бути значно більше: чисельність населення, обсяг ВВП, обсяг інвестицій, база і маса грошей, рівень інфляції, обсяг пасивів банківської системи країни тощо.

Зовнішні фактори впливають на діяльність банку, тому що банк не може ними керувати – сила зовнішнього світу більше ніж сила окремого банку. Банк може тільки пристосуватися до впливу зовнішніх факторів. Щоб таке пристосування було ефективним (призводило до досягнення мети банку) зовнішнє середовище потребує дослідження, тобто моделювання минулого стану і прогнозування майбутніх значень факторів зовнішнього середовища. Інакше кажучи, прогнозування необхідно банку для ефективних дій.

Банк як підприємство є відкритою системою, яка складається з численних взаємозалежних частин, а його внутрішнє середовище тісно переплітається із зовнішнім світом.

Оскільки організації являють собою створені людьми системи, то їх внутрішні компоненти або змінні, переважно є результатом цілеспрямованих управлінських рішень. Це зовсім не означає, що всі внутрішні змінні повністю контролюються керівництвом банку. Фактори внутрішнього середовища самі впливають на прийняті рішення, тому що формують внутрішній ресурсний потенціал банку, який варто враховувати в прийнятих рішеннях щодо планів майбутнього і їх досяжності. Основні змінні в самій організації, які потребують уваги керівництва, – це цілі, структура, завдання, технологія і люди.

Організацію можна розглядати як засіб досягнення цілей, який дозволяє людям виконати колективно те, чого вони не могли б виконати індивідуально. Цілі є конкретним кінцевим станом або бажаним результатом, якого прагне досягти група, працюючи разом. У ході процесу

планування керівництво розробляє цілі та доводить їх до відома членів організації. Цей процес є потужним способом координування, тому що він дає членам організації можливість зрозуміти, до чого вони повинні прагнути.

Різноманітність напрямків діяльності всередині банку викликана внутрішньою спеціалізацією, яка визначається його організаційною структурою. Банки мають кредитний, інвестиційний, депозитний, розрахунково-касовий та інші підрозділи. У підрозділах, як і у всій організації, необхідне вироблення спеціалізованих цілей або завдань. Наприклад, метою кредитного підрозділу може бути зменшення кредитних втрат на 1% від суми кредитного портфеля. Підрозділ депозитів може мати за мету збільшення депозитного портфеля на 10% в наступному році. Через відмінності в завданнях підрозділів керівництво повинно координувати ці завдання так, щоб цілі одних підрозділів не вступали в суперечність з цілями інших.

Технологія роботи – це засіб перетворення ресурсів (люди, інформація, фізичні матеріали тощо) у кінцеві продукти та послуги. Завдання і технологія тісно пов'язані між собою. Виконання завдання передбачає використання конкретної технології як засобу перетворення ресурсу, що надходить на вході, в продукт, одержуваний на виході. Банки мають свої внутрішні технології роботи – технологія кредитування, проведення розрахунків, підтримання ліквідності тощо. Отже, ці технології є обмеженнями у виконанні поставлених завдань управління.

Керівництво досягає цілей організації через інших людей – своїх підлеглих. Отже, люди є головним фактором у будь-якій моделі управління. Основним елементом системи управління людьми є цінності, тобто загальні переконання або віра з приводу того, що таке «добре» і що таке «погано» для людини та колективу. Сприйняття або не сприйняття колективом цінностей, які запропоновані керівництвом банку, призводить до успішності або провалу в реалізації цілей банку.

Отже, нами були розглянуті окремі найбільш значимі з внутрішніх змінних у банку з метою спрощення пояснення їх основних характеристик. Однак дуже важливо розуміти, що в управлінській практиці ці критичні змінні (цілі, структура, завдання, технологія і люди) ніколи не можуть розглядатися незалежно один від одного. Будь-які значні зміни будь-якого фактору будуть певною мірою впливати на всі інші фактори.

Висновки і перспективи подальших розробок. У статті запропонована точка зору на роль управління в комерційному банку, яка охоплює низку основних моментів, що підкреслюють значення стратегічної мети діяльності банку, прийнятих управлінських рішень, етапів і функцій управління банком, впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища управління банком. Варто зазначити, що нові виклики, які постають перед українськими банками, є викликами у сфері управління ними. Оскільки управління в кожному банку будується як індивідуальна система, то виникає множина варіантів практичних побудов управління в кожному з банків. Разом з тим, множина варіантів має обмеження – загальні науково-практичні підходи до системи управління в кожному банку є незмінними – вони відповідають викликам свого часу, котрі виникають на території окремої держави.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямку можуть бути пов'язані з іншими основами створення концепцій управління банком або деталізацією запропонованого підходу до ролі управління банком.

Література

1. Друкер П. *Енциклопедія менеджмента* / Пер. с англ. Москва : Вільямс, 2004. 432 с.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента* / Пер. с англ. Москва : Дело, 1997. 494 с.
3. Долан Э. Дж. *Деньги, банковское дело и денежно-кредитная политика* / Пер. с англ. Москва : Туран, 1996. 448 с.
4. Кидуэлл Д. С., Петерсон Р. Л., Блэкуэлл Д. У. *Финансовые институты, рынки и деньги* / Пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 752 с.
5. Миллер Р. Л., Ван-Хуз Д. Д. *Современные деньги и банковское дело* / Пер. с англ. Москва : ИНФРА-М, 2000. 856 с.

6. *Банковский менеджмент* / Кол. авторов; под ред. О. И. Лаврушина. Москва : КНОРУС, 2009. 560 с.
7. Кох Л. В., Кох Ю. В. *Банковский менеджмент*. Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2006. 280 с.
8. Роуз П. *Банковский менеджмент* / Пер. с англ. Москва : Дело ЛТД, 1995. 768 с.
9. Синки Дж. *Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг* / Пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. 1018 с.
10. Криклій О. А., Маслак Н. Г., Пожар О.М. та ін. *Банківський менеджмент : питання теорії та практики* : монографія. Суми : ДВНЗ УАБС НБУ, 2011. 152 с.
11. Любунь О. С. *Система банківського менеджменту*. Київ : Кондор, 2006. 356 с.
12. Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В. *Стратегічний менеджмент банку*. Суми : Університетська книга, 2003. 734 с.
13. Кузнєцова Л. В., Маслов Ю. К. *Організація планування фінансової діяльності банку* : монографія. Одеса : Пальміра, 2006. 265 с.
14. *Діяльність банків у забезпеченні сталого розвитку фінансового ринку України* : монографія / За ред. В. В. Коваленко. Одеса : Атлант, 2014. 358 с.
15. *Національний банк України* : сайт. URL: <http://www.bank.gov.ua> (дата звернення: 06.03.2019).

References

1. Druker, P. (2004). *Encyclopedia of Management*. Trans. from Eng. [Entsiklopediya menedzhmenta; per. s angl.], Vilyams, Moskva, 432 s. [in Russian]
2. Mescon, M., Albert, M., Khedouri F. (1997). *Fundamentals of management*. Trans. from Eng. [Osnovy menedzhmenta; per. s angl.], Delo, Moskva, 494 s. [in Russian]
3. Dolan, E. G. (1996). *Money, banking, and monetary policy*. Trans. from Eng. [Dengi, bankovskoe delo i denezhno-kreditnaya politika; per. s angl.], Turan, Moskva, 448 s. [in Russian]
4. Kidwell, D. S., Peterson, R. L., Blackwell, D. W. (2000). *Financial institutions, markets, and money*. Trans. from Eng. [Finansovye instituty, rynki i dengi; per. s angl.], Piter, Sankt-Peterburg, 752 s. [in Russian]
5. Miller, R. L., Van-Hoose, D. D. (2000). *Modern money and banking*. Trans. from Eng. [Sovremennye dengi i bankovskoe delo; per. s angl.], INFRA-M, Moskva, 856 s. [in Russian]
6. Lavrushin, O. I. and other (2009). *Bank management* [Bankovskiy menedzhment], KNORUS, Moskva, 560 s. [in Russian]
7. Kokh, L. V., Kokh, Yu. V. (2006). *Bank management* [Bankovskiy menedzhment], VGUES Publishing, Vladivostok, 280 s. [in Russian]
8. Rose, P. (1995). *Bank management*. Trans. from Eng. [Bankovskiy menedzhment; per. s angl.], Delo LTD, Moskva, 768 s. [in Russian]
9. Sinkey, J. F. (2007). *Commercial Bank Financial Management in the Financial Services Industry*. Trans. from Eng. [Finansovyy menedzhment v kommercheskom banke i v industrii finansovykh uslug; per. s angl.], Alpina Biznes Buks, Moskva, 1018 s. [in Russian]
10. Kryklii, O. A., Maslak, N. G., Pozhar, O. M. (2011). *Banking Management: Theory and Practice: monograph* [Bankivskiy menedzhment: pytannia teorii ta praktyky: monohrafiia], DVNZ «UABS NBU», Sumy, 152 s. [in Ukrainian]
11. Liubun, O. S. (2006). *Bank management system* [Systema bankivskoho menedzhmentu], Kondor, Kyiv, 356 s. [in Ukrainian]
12. Kozmenko, S. M., Shpig, F. I., Voloshko, I. V. (2003). *Strategic management of bank* [Stratehichniy menedzhment banku], Universytetska knyha, Sumy, 734 s. [in Ukrainian]
13. Kuznetsova, L. V., Maslov, Yu. K. (2006). *Organization of planning of the bank financial activity: monograph* [Protsesy orhanizatsii planuvannia finansovoi diialnosti banku: monohrafiia], Palmira, Odesa, 265 s. [in Ukrainian]
14. *Banks' activity in sustainable development ensuring of the financial market of Ukraine* (2014): monograph. Ed. by V. V. Kovalenko [Diialnist bankiv u zabezpechenni staloho rozvytku finansovoho rynku Ukrainy: monohrafiya; za red. V. V. Kovalenko], Odesa, Atlant, 358 s. [in Ukrainian]
15. *National Bank of Ukraine: site* [Ofitsiyniy sait Natsionalnoho Banku Ukrainy], available at: <http://www.bank.gov.ua> [in Ukrainian]